

## 八風吹けども 動ぜず

「従業員を半減し、生産も半減するしかありません」  
倒産が続出し、失業者が溢れた昭和初期の大不況では、  
松下電器の従業員も解雇のうわさで浮き足立っていました。  
そんな折、入院中の松下幸之助に経営幹部がこう進言しました。



昭和初期の松下幸之助

幸之助は長い沈黙を保ったのちに口を開きました。  
「会社の都合で人を採用したり、解雇したりというのは、  
働く者も不安を覚えるやろ。ええか、一人も辞めさせたらあかん」  
幸之助の決断は幹部とは真逆で、何よりも従業員を守ることでした。

時代は移り、パナソニック ホールディングスが、  
グループ全体で1万人もの人員削減を発表しました。  
一方的な解雇でなく退職金を上乗せする希望退職ですが、  
創業以来の「人」を大切にする思想はどうなったのでしょうか。

じつは、今回の人員削減は黒字を続けている上での発表であり、  
三菱電機などの黒字企業も大幅な人員削減を行う予定です。  
通常、リストラは赤字を脱出するために行われるのに、  
大手の経営者が人員削減を進める背景には何があるのか…。

そこにはA I（人工知能）の台頭があるのではないか？  
大手企業は大量のホワイトカラー人材を抱えており、  
その仕事の多くがA Iに代わるといわれています。  
残された人材をどうするか、は深刻な問題です。

この問題は一般のホワイトカラー人材にとどまらず、  
鍛えられたA Iなら経営者の仕事まで奪うかも知れません。

### 人間関係よりも難しい A Iとの関係作り

A Iは大局観に優れ、人々の意見をまとめる能力が高いらしい。  
経営方針を決める会議に経営参謀としてA Iに同席させ、

様々な意見が出尽くしたタイミングで質問すると、  
思ってもみなかったアイデアが出るという。

中国の福建省には最高経営責任者（C E O）の肩書きをもち、  
4千人の社員の特性をつかんでいるA I社長がいる。  
業務データを学習し、人事考課は人間よりも公正で、  
個別にキャリア形成の支援までやってのけるらしい。

こんな驚異的な能力を持ったA Iの特徴は、  
報酬がゼロで24時間365日働いていること。  
ソフトバンクの試算では30万倍の生産性改善であり、  
大手がホワイトカラーの大幅削減に踏み切るのも当然です。

経営者は好況・不況の風が吹くたびに、  
柔軟に意思決定を変化させねばなりません。  
近年では、働き方改革、情報システムの変更など、  
会社運営のルールを大きく変化させる風も吹いています。

そんな所へ急激なスピードでA Iが乗り込んできました。  
これまでに経験したことのない異次元の脅威ですが、  
私たちはA Iたちとうまく付き合っていけるのか、  
A I関係を作ることは、人間関係よりも難しい。

A I以外にも様々な風が吹き荒れていますが、  
私たち経営者はどのような姿勢で臨めばいいのか…。

**吹き荒れる煩惱の風に 支配されてはならない**  
～<sup>はっぷう</sup>八風吹けども 動ぜず～  
中国の詩人・寒山が詠んだものとされ、  
心の置き所を説いた「禪語」になっています。

「どんなに苦しい修行であっても、  
決して動すことなく、耐えて精進せよ」  
このような意味に解釈できますが、真意は違います。  
ここでいう“八風”つまり“八つの風”とは、何なのか？



中国の詩人 寒山  
(東京国立博物館蔵)

経営をしていると、順風もあれば、逆風もあります。  
利益が出たら誉められて、嬉しい気持ちで一杯になり、  
赤字になれば厳しく評価され、暗い気持ちに包まれます。  
不祥事を起こすと非難を受け、辛くて悲しくなるでしょう。



八つの風とは、外から受ける風ではありません。  
じつは経営者の心の中は日々の経営活動の中で感じた、  
喜びや悲しみなど、さまざまな“煩惱”で溢れています。  
そんな心の動きから生まれた“煩惱の風”が八つの風の正体です。

“八風吹けども動ぜず”とは、  
嬉しい、楽しい、悔しい、悲しい…  
といった、さまざまな“煩惱の風”に、  
心が一喜一憂してはならない、との教えです。

しかし、人間である限り、仲間と歓びを分かち合い、  
時には、悲しい気持ちを表現してもいいのではないか。  
経営者だからといって、一喜一憂して何がいけないのか？  
じつは、この禅語の教えの真髄は、その後半にありました。

“天辺の月”とは「本当の自分」のこと  
～<sup>はつぶう</sup>八風吹けども動ぜず<sup>てんべん</sup>天辺の月～  
動じない心とは、天辺の月のことをいう。  
それは天に浮かび、凛として輝いている月であり、  
風が吹いても嵐が吹いても、搖るぎもせずに輝いている。

自分という存在は三種類あると言われています。  
「他人から見た自分」  
「自分から見た自分」  
そしてもう一人、「本当の自分」がいます。

「本当の自分」とは、純真な、素直な心であり、  
この本当の自分こそが、“天辺の月”なのでしょう。  
何事にもとらわれない、素直な自分がいることに気づき、  
煩惱の風やA I の風にも揺るがない、不動の心で輝いていたい。

～ 好況よし 不況さらによし ～

松下幸之助は「不況こそ日頃の勉強の成果が出る」として、  
物事に執着せず、考え方には幅を持たせる経営姿勢を貫きました。  
素直な心を天辺の月に置き、不況にも強い精神を鍛え上げたのです。

A I の進展は経営者的人事方針に揺さぶりをかけるでしょう。  
幸之助はどんなに苦しくても、社員を辞めさせなかつた。  
その根本にある「弱者への思いやり」はブレなかつた。  
今こそ「人」に対する信念を固めておきたいと思います。

中秋の名月の次に美しいとされるのが十三夜の月で、  
十五夜と合わせて見ると縁起がよいといわれます。  
晴れた空に美しい月を見ることができたら、  
何かいいことがあるかもしれません。

株式会社新経営サービス 田須美 弘 (2025.11)

▼ご意見・ご感想は直接下記までご連絡ください  
E-mail: tasumi@skg.co.jp



25.11. H. Tasumi